



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: RECURSOS HUMANOS**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE COBRANÇA**

**CAMILA ALMEIDA ASSREUY**

**RA: 2071708/3**

**PROFESSORA ORIENTADORA  
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI**

**Brasília/DF, 2009**

**CAMILA ALMEIDA ASSREUY**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE COBRANÇA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Érika Costa Vieira Gagliardi

**Brasília/DF, 2009**

**CAMILA ALMEIDA ASSREUY**

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE COBRANÇA**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Prof. Orientador: Érika Costa Gagliardi

**Banca examinadora:**

---

**Professora Érika Costa Vieira Gagliardi  
Orientadora**

---

**Prof(a):  
Examinador(a)**

---

**Prof(a):  
Examinador(a)**

**Brasília/DF, Outubro de 2007**

## RESUMO

A Qualidade de Vida no Trabalho sempre foi uma preocupação constante do homem, porém foi no século XX que os pesquisadores passaram a realizar pesquisas relacionadas à QVT. A importância deste tema se dá devido à ligação entre qualidade de vida e produtividade na organização. Esta monografia procurou identificar os fatores mais influentes para explicar satisfação dos funcionários em uma empresa de cobrança. Para alcançar este objetivo a metodologia estabelecida foi uma pesquisa exploratória, caracterizada por proporcionar um maior conhecimento sobre o assunto tratado. Tal conhecimento foi tratado no Referencial Teórico, onde foram definidos conceitos, modelos teóricos, aplicação, barreiras e benefícios de QVT. Ainda na metodologia, esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso em uma empresa de cobrança, onde foi aplicado um questionário (abordagem quantitativa) tratando de 41 variáveis relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho, onde os funcionários classificavam-nas em uma escala. O intuito do questionário é classificar quais são os itens responsáveis pela maior parte da satisfação do colaborador na empresa. Os dados colhidos com os questionários e teorias foram analisados minuciosamente, constatando que Equidade Interna e Arrumação são os dois fatores que explicam mais de 95% da satisfação do colaborador da empresa Hedge Assessoria e Consultoria Ltda. Assim sendo, conclui-se que um programa de Qualidade de Vida no Trabalho traz benefícios para a empresa, porém o mesmo necessita de planejamento estratégico, considerando o porte da empresa, a percepção dos funcionários, a necessidade e a capacidade de realizar o projeto.

**Palavras-Chave:** Qualidade de Vida no Trabalho, QVT, Hedge Assessoria e Consultoria Ltda.

## **LISTA DE FIGURA**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Modelo de Hackman e Oldham..... | 24 |
|--|----|

## **LISTA DE QUADROS**

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT.....                                     | 16 |
| Quadro 2 – Origens da qualidade de vida no trabalho.....                        | 19 |
| Quadro 3 – Indicadores de QVT do Modelo de Westley.....                         | 20 |
| Quadro 4 – Qualidade de vida no trabalho no modelo de Werther e Davis.....      | 21 |
| Quadro 5 – Modelo de Walton para qualidade de vida no trabalho.....             | 25 |
| Quadro 6 – Aspectos positivos gerados pelo programa de QVT.....                 | 29 |
| Quadro 7 – Variáveis do questionário aplicado.....                              | 34 |
| Quadro 8 – Síntese do modelo (adaptado).....                                    | 37 |
| Quadro 9 – Coeficientes <sup>a,b</sup> (adaptado).....                          | 38 |
| Quadro 10 – Recorte do modelo de Walton para qualidade de vida no trabalho..... | 38 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                                | <b>14</b> |
| 2.1. Histórico de QVT .....                                       | 14        |
| 2.2. conceitos de qualidade de vida no trabalho .....             | 17        |
| 2.3. Modelos teóricos de qualidade de vida no trabalho .....      | 18        |
| 2.3.1. Modelo de Westley .....                                    | 19        |
| 2.3.2. Modelos de Davis e Werther .....                           | 21        |
| 2.3.3. Modelos de Belanger.....                                   | 22        |
| 2.3.4. Modelo de Hackman e Oldham .....                           | 23        |
| 2.3.5. Modelo de Walton.....                                      | 24        |
| 2.1.2. Os Pilares da Qualidade.....                               | 22        |
| 2.4. Etapas e barreiras para a implantação .....                  | 26        |
| 2.5. Benefícios do programa de qualidade de vida no trabalho..... | 28        |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                                       | <b>31</b> |
| 3.1. Método de abordagem do problema .....                        | 31        |
| 3.2. Técnicas de pesquisa adotada.....                            | 32        |
| 3.2.1. Pesquisa bibliográfica.....                                | 32        |
| 3.2.2. Pesquisa documental .....                                  | 32        |
| 3.2.3. Levantamento: descrição do instrumento de pesquisa.....    | 33        |
| 3.2.4. Procedimento analítico .....                               | 34        |
| 3.3. O estudo de caso .....                                       | 35        |
| <b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>                  | <b>37</b> |

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>5. CONCLUSÃO .....</b> | <b>41</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>ANEXO A.....</b>       | <b>45</b> |

Dedico esta monografia a minha mãe que sempre me ajudou e me deu forças para concluir cada objetivo da minha vida e sempre esteve ao meu lado. Ao meu pai que me apoiou cada dia da minha vida, a minha irmã pela amizade incondicional, ao André pelo amor e a Vera pelas lições.



Agradeço a todos os meus professores do UniCeub que me ensinaram tudo sobre Administração com competência, carinho e paciência. Agradeço especialmente a minha orientadora Erika, que com paciência e dedicação trabalhou comigo durante o semestre. A professora Carla por um semestre incrível, ao professor Marcos André pela ajuda essencial na minha monografia, a professora Mariângela que me fez admirar Administração desde o primeiro semestre e ao professor Homero que ensina mais do que apenas administrar empresa.

“Suba o primeiro degrau com fé. Não é necessário ver toda a escada. Apenas dê o primeiro passo”.

Martin Luther King Jr.

## 1. INTRODUÇÃO

Devido ao atual cenário econômico o mercado está cada vez mais competitivo, exigente e complexo. O tema qualidade de vida no trabalho chama a atenção das organizações devido à ligação existente entre a satisfação e conseqüente motivação dos funcionários e a alta produtividade da organização. Adotar um programa de QVT na organização afeta tanto os colaboradores quanto a própria empresa, afinal a satisfação do funcionário no aspecto mental, físico e social é capaz de influenciar o bem-estar ou o mal-estar das organizações (França, 2003).

Segundo França (1997, p. 80) “Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo.”

Partindo do pressuposto que nos dias de hoje as pessoas passam a maior parte de sua vida trabalhando, dentro de uma organização ou fora dela, nada mais plausível do que ter um programa de QVT presente no cotidiano dos colaboradores. Portanto é admissível a atual preocupação com o assunto, uma vez que se sabe que existe interferência entre os sentimentos do colaborador a produtividade da empresa. Portanto existe um desafio entre tentar equilibrar as vontades das organizações e as necessidades dos colaboradores sem que isso prejudique nenhum dos lados envolvidos.

Logo, saber como os funcionários de uma empresa percebem a QVT na mesma é importante para reconhecer gargalos, melhoras, oportunidades possíveis na organização e assim poder sugerir novas estratégias que afetarão positivamente a empresa e os funcionários, o primeiro quanto à produtividade e o segundo quanto à motivação e satisfação com o seu trabalho. Segundo Limongi-Franca (2004, pag. 184) “há convicção de que os programas de QVT geram resultados mensuráveis nas organizações. Há forte associação entre QVT e produtividade, passando a ser vista como investimento na empresa”.

Segundo Fernandes *apud* Nadler e Lawler (2003, p. 42) desde 1979 QVT é caracterizada como “sendo tudo”, utilizada contra a competição estrangeira, problemas de baixas taxas, baixa qualidade, queixas, entre outros problemas organizacionais. Tantas características a favor dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho têm feito com que as organizações adotem-no com freqüência. Diante disto, faz-se necessário um planejamento estratégico para a implantação de um programa de QVT em qualquer empresa. Este trabalho inicia um planejamento para a implantação de um programa de Qualidade de Vida no Trabalho na empresa Hedge Consultoria e Assessoria Ltda.

A pergunta norteadora deste trabalho é: quais os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho os funcionários de uma empresa de cobrança julgam serem os mais relevantes?

O objetivo geral desta monografia é identificar quais fatores de Qualidade de Vida no Trabalho os funcionários de uma empresa de cobrança julgam serem os mais relevantes. Ter conhecimento desses fatores responsáveis por explicar a satisfação no cotidiano do colaborador é fundamental, pois de acordo com Pereira de Deus “conhecer opiniões dos trabalhadores sobre os aspectos relativos ao seu próprio trabalho e a Qualidade de Vida é um importante subsidio para o estabelecimento de políticas e estratégias socioeconômicas que as organizações pretendem adotar, o que ressalta a importância das sondagens de opinião interna como instrumento de informação” (2006, pag. 25).

A monografia irá contemplar três objetivos específicos: apresentar conceitos, modelos teóricos, aplicação, barreiras e benefícios de QVT; conhecer os fatores mais influentes para explicar a satisfação; analisar a situação atual à luz da teoria. Ao final serão sugeridas algumas estratégias para a empresa em vista do resultado alcançado, visando uma melhora dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho na organização, ou até mesmo a sua implantação futura.

A justificativa para a escolha deste tema deve-se ao fato que todas as organizações devem ser administradas e lideradas visando o sucesso, mas também, a satisfação das pessoas que nela trabalham que conseqüentemente fariam do trabalho algo mais agradável e possível de alcançar os objetivos sugeridos. A satisfação de um

colaborador torna-o determinado a alcançar um alto nível de desempenho, assim como uma motivação para a realização de suas atividades e tarefas. Além disso, França (2003) afirma que, hoje em dia, os empregados estão mais conscientes e politizados, percebendo a importância de ter uma vida saudável e equilibrada com o trabalho, um novo perfil profissional que está interessado na própria qualidade de vida.

O objetivo básico dos programas de QVT está voltado para as reformulações nos cargos e no trabalho, visando garantir melhor produtividade, porém, ao mesmo tempo garantir que os trabalhadores tivessem suas necessidades básicas, como fisiológicas, segurança e social satisfeitas.

A presente monografia está dividida em cinco grandes tópicos apresentados de forma lógica para facilitar a compreensão do leitor: primeira fase é a introdução que apresenta o tema, justificativas para a escolha do tema, problema, objetivos específicos e um panorama sobre o tema.

A segunda fase foi feito um levantamento bibliográfico sobre os conceitos e teorias ligadas ao tema, além de benefícios ligados a QVT e sua aplicação e barreiras, que irão compor o referencial teórico do trabalho. A terceira fase, denominada metodologia, descreverá a organização da pesquisa de campo que terá como objetivo responder ao problema da pesquisa proposto, seguido por um breve histórico da empresa pesquisada e suas principais características.

A quarta fase refere-se à análise e interpretação dos dados colhidos durante a pesquisa, tanto na parte da metodologia quanto as informações obtidas no estudo de caso, os questionários aplicados durante a pesquisa. E, por fim, a quinta fase trata-se da conclusão do trabalho, onde será verificado se os objetivos, tanto geral quanto específicos, foram alcançados, junto com as limitações do tema e da pesquisa, e sugestões futuras para a empresa. Por fim serão apresentados na referência os livros e artigos utilizados ao longo do trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O embasamento teórico será composto por histórico sobre qualidade de vida, conceitos de qualidade de vida no trabalho, modelos teóricos, etapas e barreiras para a implantação do programa, seguido pelos benefícios e como a mesma aparece no contexto organizacional. A fundamentação teórica está sendo apresentada de forma lógica para facilitar a compreensão do leitor, onde primeiro serão apresentados os conceitos e como eles estão presentes na organização.

### **2.1. Histórico de QVT**

A Qualidade de Vida no Trabalho sempre foi uma preocupação constante do homem, e segundo RODRIGUES (2001) mesmo com outros nomes e em diferentes contextos, a ação de facilitar e trazer satisfação para o homem na execução de suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi abordada pela sociedade. Historicamente exemplificando segundo Vasconcelos (2001) “os ensinamentos de Euclides (300 a.C.) de Alexandria sobre os princípios da Geometria serviram de inspiração para a melhoria do método de trabalho dos agricultores a margem do Nilo” (p. 23).

Porém, foi no século XX que pesquisadores passaram a contribuir para estudos sobre satisfação do indivíduo no trabalho e podem ser relacionadas a QVT, como por exemplo, Elton Mayo que entre 1927 e 1933 conduziu uma série de experimentos na Western Electric Company (Hawthorne, Chicago) com a intenção de estudar a relação entre produtividade e as condições de trabalho. A experiência consistia em melhorar as condições de luminosidade na empresa para verificar se surgiria alguma alteração na produtividade. De fato, a produção aumentou, porém ao realizar a contra prova, diminuindo a intensidade da luz, os pesquisadores constataram que a produtividade continuava aumentando. Conforme a conclusão dos estudos a produtividade sofreu alterações, pois os indivíduos sentiam-se reconhecidos dentro da empresa, concluindo que o nível de produção está relacionado à integração social. (MAXIMIANO, 2004).

Após os experimentos de Mayo outros estudos sobre o processo motivacional iniciaram, como o de Abraham H. Maslow, conhecido pela sua Teoria da Hierarquização

das Necessidades Humanas, composta por cinco necessidades: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. Esta teoria afirma que os indivíduos possuem necessidades distintas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior estiver satisfeita de completamente.

Para Douglas McGregor e sua Teoria X e Y existem dois tipos de trabalhador: um com a visão X, que não gosta de trabalhar e faz somente quando é compelido e outro com visão Y, que pelo contrário, sente-se bem com o trabalho, aceita as responsabilidades e considera o trabalho algo natural.

A chamada Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg deu ênfase a importância da motivação no trabalho e divide-se em dois fatores: os higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salários, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho que são capazes de produzir insatisfação. E os fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional representado pelo reconhecimento, *status*, responsabilidade, oportunidade de crescimento, até o próprio trabalho, o progresso e o desenvolvimento são geradores de satisfação. (FIORELLI, 2004).

As teorias citadas acima, juntamente com outras teorias da Escola Das Relações Humanas, contribuíram, mesmo que indiretamente, para o surgimento dos estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho. Porém, foi na última década que os modelos de QVT, como o de Walton, Westley, Davis & Werther, Belanger, Huse & T. Cumings passaram a ser explorados. Afinal, é um tema que desde a década de 90 tem sido cada vez mais abordado: “a gestão de Qualidade de Vida no Trabalho vem ganhando importância no âmbito das organizações e espaço nas discussões acadêmicas e empresariais” (França, 2003, p. 9).

Tanta importância gerada pelo tema pode ser explicada pelo fato de que a adesão aos programas de qualidade de vida proporcionam ao indivíduo e a organização uma série de benefícios: resistência ao estresse, maior motivação e estabilidade, melhor auto-imagem e relacionamento, gerando assim empregados mais saudáveis, menos acidentes, absenteísmo e *turn-over*, menor custo e mais produtividade (DE MARCHI E SILVA, 1997). Porém, segundo Vasconcelos (2001, p. 24) “o desafio

imaginado pelos seus idealizadores persiste, isto é, tornar QVT uma ferramenta gerencial efetiva e não apenas mais um modismo”.

Nadler e Lawler (*apud* Fernandes 2003, p. 42) apresentam um quadro que abrange Qualidade de Vida no Trabalho e suas características desde 1959 até os dias de hoje:

| <b>CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DA QVT</b>          | <b>CARACTERÍSTICAS OU VISÃO</b>   |
|--|---|
| <b>1.</b> QVT como uma variável (1959-1972)  | Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.  |
| <b>2.</b> QVT como uma abordagem (1969-1974) | O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.  |
| <b>3.</b> QVT como um método (1972-1975)     | Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica. |
| <b>4.</b> QVT como um movimento (1975-1980)  | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.  |
| <b>5.</b> QVT como tudo (1979-1982)          | Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.  |
| <b>6.</b> QVT como nada (futuro)             | No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.   |

Quadro 1 - Evolução do conceito de QVT

Fonte: Elaborado por Fernandes (2003, p. 42 *apud* Nadler e Lawler (1983)).

Devido ao atual cenário econômico o mercado está cada vez mais competitivo, exigente e complexo. O tema qualidade de vida no trabalho chama a atenção das organizações devido à ligação existente entre a satisfação e conseqüente motivação dos funcionários e a alta produtividade da organização (FRANÇA, 2003). Portanto, a



mudança para obter-se uma vantagem competitiva não se inicia no ambiente externo, e sim, no interior da empresa, trabalhando com o cliente interno, onde os mesmos são os melhores recursos que uma empresa possui.

## **2.2. Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Apesar de a preocupação com Qualidade de Vida no Trabalho ter surgido há muitos anos, ainda não há uma definição única no que diz respeito à QVT. Cabe registrar que a conceituação de QVT é bastante ampla e proporciona várias interpretações, afinal o conceito são elementos que cada autor julga importante para a prática da mesma, portanto serão apresentados uma série de conceitos e ao final será citado o conceito utilizado para reger o trabalho. Segundo Vieira e Hanashiro (1990) QVT significa:

Melhora nas condições de trabalho – com a extensão de todas as funções de qualquer natureza e nível hierárquico, nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de Recursos Humanos condizentes, humanizar o emprego de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado quanto para a organização”. (p. 45)

Percebe-se, portanto que Qualidade de Vida no Trabalho não trata apenas dos funcionários no ambiente de trabalho ou preocupa-se apenas como lucro da empresa, segundo França (2004) as ações ligadas ao QVT tem impacto dentro e fora do ambiente de trabalho, objetivando melhorar além da realização do trabalho e beneficiar a própria organização também se refere ao desenvolvimento humano. O conceito de GUIMARÃES (1998, p. 79) a respeito de QVT trás também uma critica quando afirma que:

Uma interpretação restrita trata a QVT apenas como um método de assepsia ambiental (melhorias somente no ambiente físico), ou de engenharia de segurança (redução de riscos). Também limitadas são as interpretações que se restringem aos aspectos ergonômicos do trabalho, ou exclusivamente correlatos a saúde física e ocupacional dos empregados, ou ainda, aos aspectos psicológicos/ comportamentais do trabalho (exploração do potencial criativo do empregado, perspectivas de crescimento profissional, informação sobre o seu desempenho, incentivos salariais).

Logo se percebe que Qualidade de Vida no Trabalho não trata apenas de um aspecto ou outro, mas sim, um conjunto de características que unidas tem o intuito de

aumentar o bem estar de todos quanto à execução do trabalho dentro da organização e preservar o seu funcionário, afinal, segundo Robbins (1999) as empresas que não instituir como prática constante esta preocupação com o funcionário terá, futuramente, dificuldades para atrair funcionários motivados e capacitados.

Segundo Costa, Moraes e Sant'Anna (2000) QVT "é um instrumento que tem por objetivo propiciar uma maior humanização do trabalho, o aumento do bem-estar dos trabalhadores e uma maior participação dos mesmos nas decisões e problemas de trabalho". Já para Edina de Paula (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a Qualidade de Vida no Trabalho abrange os seguintes aspectos: renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; orgulho pelo trabalho realizado; vida emocional satisfatória; auto-estima; imagem da Organização, junto à opinião pública; equilíbrio entre trabalho e lazer; horários e condições de trabalho sensato; oportunidades e perspectivas de carreira; possibilidade de uso do potencial; respeito aos direitos e justiça nas recompensas. É possível perceber que o conceito de QVT é amplo, considerando motivação, satisfação, condições de trabalho, liderança, entre outros aspectos. Porém, o termo pode ser entendido como a aplicação de uma abordagem humanista, com o objetivo de aumentar o bem estar de todos na organização ao executar a tarefa.

Em conclusão, todos os conceitos citados idealizam QVT como sendo práticas dentro de uma organização que proporcione maior satisfação, motivação, condições de trabalho satisfatórias e segurança aos funcionários, beneficiando assim, a organização com um todo, através de práticas organizacionais ligadas a condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho.

### **2.3. Modelos Teóricos de Qualidade de Vida no Trabalho**

Com tantos conceitos a cerca de Qualidade de Vida no Trabalho surgiram também uma série de modelos teóricos já que cada autor foca em diferentes variáveis que julga importante. Segundo Pereira de Deus os modelos mais completos são o de Walton (1973) e Westley (1979), pois abordam tanto características internas como

externas a organização. A seguir serão expostos cinco modelos teóricos: Westley, Davis & Werther, Belanger, Huse & T. Cumings, Walton.

### 2.3.1. Modelo de Westley

Para Westley (1979) a QVT pode ser analisada através de quatro características fundamentais de ordem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). Essas podem causar insatisfação no colaborador. O quadro 2 auxilia na administração desses quatro aspectos.

| <b>Natureza do Problema</b> | <b>Sintoma do Problema</b> | <b>Ação para solucionar o problema</b> | <b>Indicadores</b>  | <b>Propostas</b>  |
|-----------------------------|----------------------------|--|---|---|
| Econômico                   | Injustiça                  | União                                  | Insatisfação;<br>Greves.  | Cooperação,<br>divisão nos<br>lucros,<br>participação nas<br>decisões                               |
| Político                    | Insegurança                | Posições Políticas                     | Insatisfação;<br>Greves   | Trabalho auto-<br>supervisionado;<br>conselho de<br>trabalhadores;<br>participação nas<br>decisões. |
| Psicológico                 | Alienação                  | Agentes de Mudança                     | Desinteresse;<br>Absentéismo e<br><i>turnover</i>                               | Enriquecimento<br>das tarefas.  |
| Sociológico                 | Anomia                     | Autodesenvolvimento                    | Ausência de<br>significação do<br>trabalho;<br>Absentéismo e<br><i>turnover</i> | Método sócio-<br>técnicos<br>aplicados aos<br>grupos  |

Quadro 2: Origens da qualidade de vida no trabalho  
Fonte: Westley, (apud RODRIGUES, 2001)

Este modelo teórico pode ser considerado um dos mais completos, pois aborda características tanto intrínseca a organização como extrínseca, porém segundo Pereira de Deus “a divisão de QVT em quatro fatores para análise não é bem delimitada” e ao tratar apenas de uma problemática em cada classificação torna o modelo menos completo do que outros.

A partir do Modelo de Westley e suas quatro problemáticas, Rushel (1993, *apud* Fernandes, 1996) complementa o mesmo com outras variáveis presentes em cada dimensão, tornando assim o modelo demonstrado a seguir mais completo:

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Econômico</b>   | Equidade salarial<br>Remuneração adequada<br>Benefícios<br>Local de trabalho<br>Carga horária<br>Ambiente externo   |
| <b>Político</b>    | Segurança no emprego<br>Atuação sindical<br>Retiroinforção<br>Liberdade de expressão<br>Valorização do cargo<br>Relacionamento com a chefia   |
| <b>Psicológico</b> | Realização potencial<br>Nível de desafio<br>Desenvolvimento pessoal<br>Desenvolvimento profissional<br>Criatividade<br>Auto-avaliação<br>Variedade de tarefa<br>Identidade com a tarefa |
| <b>Sociológico</b> | Participação nas decisões<br>Autonomia<br>Relacionamento interpessoal<br>Grau de responsabilidade<br>Valor pessoal  |

Quadro 3: Indicadores de QVT do Modelo de Westley  
Fonte: Rushel (1993, *apud* Fernandes 1996)

### 2.3.2. Modelo de Davis & Werther

A ênfase deste modelo encontra-se no cargo que o indivíduo exerce na organização, pois segundo os autores é o que “envolve mais intimamente o funcionário”. Por mais que outros fatores interfiram no trabalho, como pagamento, benefícios, supervisão, condição de trabalho, entre outros são os cargos que tornam o trabalho mais interessante e motivador, mas podem também tornarem-se tediosos e interferir negativamente no cotidiano do colaborador. De acordo com os autores as pessoas afirmam que para ter um trabalho interessante é necessário ter um cargo motivador, desafiador e compensador.

Davis & Werther (1993) afirmam que “os cargos são o elo entre as pessoas e a organização” (p. 73), portanto, propõe uma reformulação de cargos que conseqüentemente melhoram a QVT e que levam em conta três fatores: organizacionais, ambientais e comportamentais, como apresentado no quadro a seguir:

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Organizacionais</b> | Abordagem mecanicista                       |
|                        | Fluxo de trabalho                           |
|                        | Práticas de trabalho                        |
| <b>Ambientais</b>      | Habilidades e disponibilidade de empregados |
|                        | Expectativas sociais                        |
| <b>Comportamentais</b> | Autonomia                                   |
|                        | Variedade                                   |
|                        | Identidade de tarefa                        |
|                        | <i>Feedback</i>                             |

Quadro 4: Qualidade de Vida no Trabalho no modelo de Werther e Davis  
Fonte: Werther e Davis, 1983, p. 75

Porém a reformulação dos cargos de trabalho pode nem sempre ser a solução para uma QVT mais eficiente dentro de uma empresa, segunda Pedroso, da Silva e

Pillati (2009) em algumas situações apenas a mudança de cargo pode vir a beneficiar o colaborador.

O modelo mostra-se limitado, pois propõe apenas uma maneira de atuar e melhorar a QVT no ambiente organizacional, ou seja, reformulando cargos, mesmo sabendo que uma série de outros fatores podem vir a interferir na QVT.

### **2.3.3. Modelo de Belanger**

O modelo de Belanger *apud* Fernandes (1996) fixa os seguintes aspectos para análise da QVT: trabalho em si, crescimento pessoal e profissional, tarefas com significado e funções e estruturas abertas. Essas quatro variáveis encontram-se representadas a seguir:

#### **a) O Trabalho em si:**

- Criatividade;
- Variabilidade;
- Autonomia;
- Envolvimento;
- FeedBack;

#### **b) Crescimento Pessoal e Profissional**

- Treinamento;
- Oportunidade de crescimento;
- Relacionamento no trabalho;
- Papéis Organizacionais.

#### **c) Tarefas com Significado**

- Tarefas completas
- Responsabilidade Aumentada;
- Recompensas financeiras e não financeiras;
- Reconhecimento.

**d) Funções e Estruturas Abertas:**

- Clima de Criatividade;
- Transferência de Objetivos.

O modelo de Belanger esta voltado para os funcionários que estão executando tarefas, voltado para uma melhor maneira de executá-la.

**2.3.4. Modelo de Hackman e Oldham**

Hackman e Oldham elaboraram um instrumento a fim de mensurar o nível de motivação criado pelo trabalho. Este instrumento chama-se *Job Diagnostic Survey* e está dividido em cinco ordens: variedade da tarefa, identidade da tarefa, significância da tarefa, nível de autonomia e *feedback*.

Segundo este modelo o trabalhador precisa perceber algumas coisas no trabalho para manter-se motivado, como significância percebida na tarefa, responsabilidade incluída na tarefa e conhecimento dos resultados do trabalho. Se esses fatores forem percebidos e satisfeitos haverá alta motivação entre os trabalhadores, satisfação, qualidade no desempenho da tarefa, baixo absenteísmo e *turnover*.

Unindo as duas partes, percebe-se uma relação entre elas. Quanto às três primeiras ordens: variedade, identidade e significância da tarefa, essas atribuem maior importância e valor ao trabalho. Enquanto que a autonomia faz com que o colaborador perceba o seu crescimento e responsabilidade dentro da empresa e o *feedback* confere ao trabalhador o conhecimento do resultado do seu trabalho.

Neste modelo é possível perceber que QVT está ligada a satisfação pessoal do colaborador para com o seu trabalho e a tarefa que exerce na organização. A satisfação do trabalhador advém da percepção do seu crescimento dentro da organização e a percepção de reconhecimento. Porém, qualidade de vida no trabalho não pode ser mensurada apenas considerando a tarefa que o colaborador exerce, existe uma série de outros fatores que este modelo não aborda, e que, portanto permanece incompleto para esta pesquisa. A figura 1, a seguir, representa o modelo de Hackman e Oldham.

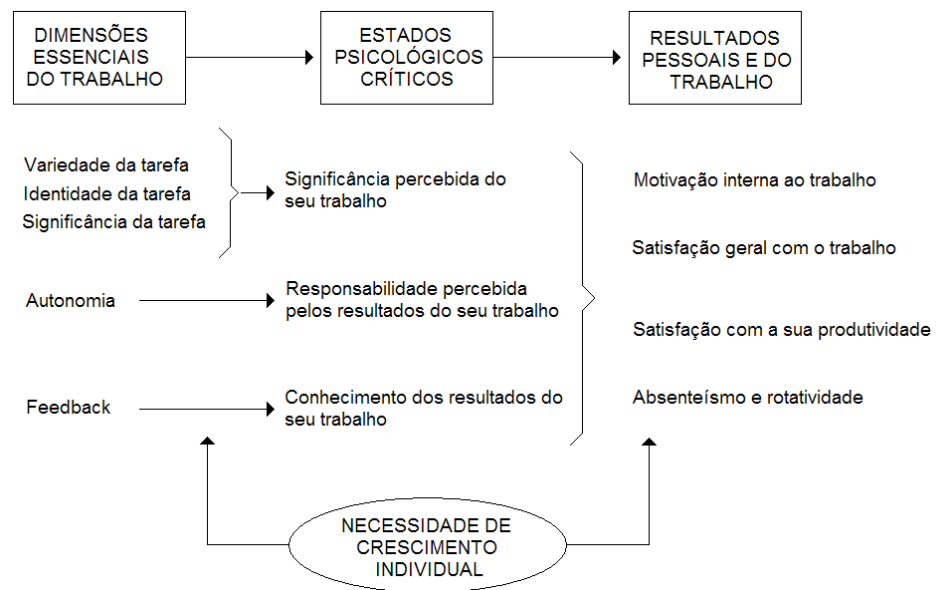


Figura 1: Modelo de Hackman e Oldham (1975, p. 161)  
 Fonte: Hackman, J. Richard; Oldham, Greg R. (1976, p. 256)

### 2.3.5. Modelo de Walton

Pode-se considerar Richard Walton um pioneiro quanto à criação de um modelo que aborda Qualidade de Vida no Trabalho. Seu modelo foi concebido nos Estados Unidos na década de 70. A abordagem de Walton (1973) neste modelo abrange desde aspectos internos como os fatores externos, relacionando tanto o trabalhador como a organização. O modelo abrange categorias diversas, englobando aspectos relacionados a política, econômica, social, psicológica e jurídica

Segundo Pereira de Deus (p. 42) “O modelo proposto por Walton apresenta uma grande amplitude, e de acordo com o próprio autor, o modelo pode ser alterado para se adaptar as necessidades do ambiente, e/ou trabalhadores, e/ou momento histórico vivido”.

Foi proposta a divisão em oito categorias e as suas subdivisões: compensação, uso e desenvolvimento de capacidades, integração social, crescimento e segurança, o trabalho e o espaço de vida, condições de trabalho, constitucionalismo, relevância social, como mostra o quadro a seguir:



| <b>CRITÉRIOS</b>                                  | <b>INDICADORES DE QVT</b>   |
|---|---|
| <b>1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA</b>            | Equidade interna e externa<br>justiça na compensação<br>partilha dos ganhos de produtividade<br>proporcionalidade entre salários      |
| <b>2- CONDIÇÕES DE TRABALHO</b>                   | Jornada de trabalho razoável<br>ambiente físico seguro e saudável   |
| <b>3- USO E DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES</b>    | Autonomia<br>autocontrole relativo<br>qualidades múltiplas<br>informações sobre o processo total do trabalho                          |
| <b>4- OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO E SEGURANÇA</b> | Possibilidade de carreira<br>crescimento pessoal<br>perspectiva de avanço salarial<br>segurança de emprego                            |
| <b>5- INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO</b>        | Ausência de preconceitos<br>igualdade<br>mobilidade<br>relacionamento<br>senso comunitário  |
| <b>6- CONSTITUCIONALISMO</b>                      | Direitos de proteção do trabalhador<br>privacidade pessoal<br>liberdade de expressão<br>tratamento imparcial<br>direitos trabalhistas |
| <b>7- O TRABALHO E O ESPAÇO TOTAL DE VIDA</b>     | Papel balanceado no trabalho<br>estabilidade de horários<br>poucas mudanças geográficas<br>tempo para lazer da família                |
| <b>8- RELEVÂNCIA SOCIAL DO TRABALHO NA VIDA</b>   | Imagem da empresa<br>responsabilidade social da empresa<br>responsabilidade pelos produtos<br>práticas de emprego                     |

Quadro 5: Modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho  
 Fonte: Walton *apud* Fernandes (1996, p. 48)

Além dos modelos de qualidade de vida no trabalho apresentados existem outros que abordam o mesmo tema, porém para efeitos de pesquisa para esta monografia os modelos apresentados são suficientes para a compreensão do que se trata QVT e sua

abordagem. O principal modelo utilizado para nortear esta pesquisa foi o Walton, pois se mostrou amplo quanto aos conceitos necessários.

#### **2.4. Etapas e barreiras para implantação**

As etapas para a implantação de um programa de QVT podem variar de organização para organização. Porém, é possível estabelecer uma linha de raciocínio a ser seguida, independente das características da empresa, pois é imprescindível o apoio teórico para tal atividade.

Existem cinco etapas básicas para a implantação do programa de QVT em uma organização: sensibilização, preparação, diagnóstico, concepção e implantação e avaliação e difusão. Na primeira fase os responsáveis da empresa fazem um levantamento da situação da empresa quanto a QVT e dados quanto às condições de trabalho e meios viáveis de melhorar essas condições.

Na segunda, a preparação, os modelos a serem utilizados e as estratégias vão ser definidos, assim como a equipe que cuidará do projeto e instrumentos a serem utilizados. O diagnóstico pode ser compreendido como a fase em que a equipe levanta dados da parte técnica da empresa juntamente com a percepção dos colaboradores em relação às condições de trabalho oferecidas a eles.

A quarta fase, concepção e implantação do projeto utiliza as informações detectadas na fase do diagnóstico para elaborar um cronograma de implantação e determinar prioridades e melhor maneira, e mais eficaz, de aplicar as mudanças. A última fase, avaliação e difusão do projeto trata do julgamento do projeto e sua adaptação na empresa e da efetividade, e assim reconhecer erros ou gargalos que podem ser aperfeiçoados em uma nova etapa. É preciso analisar os resultados dessa primeira etapa de implantação do programa na empresa e analisar o que pode melhorar e continuar com o projeto.

A implantação do programa de QVT não dispensa o conhecimento teórico sobre o assunto, afinal não seria possível a implantação sem o apoio teórico e técnico do assunto. Para melhor eficácia do programa, seguir os cinco passos citados a cima é fundamental para que a empresa consiga concluir e consolidar entre todos na

organização o programa e não apenas fazer algo superficial na empresa, movido pela vontade momentânea e a atual moda sobre o assunto.

O fato de querer proporcionar aos funcionários qualidade de vida dentro de fora do trabalho exige também que toda a organização esteja de acordo com tal fato e que o programa seja difundido para todos os grupos presentes em uma empresa e não somente a alguns específicos. O apoio institucional e o comprometimento de todos, principalmente dos líderes são elementos importantes para o programa ter resultados positivos, bem como dar continuidade ao mesmo. Para tanto é necessário um nível de comprometimento desde a alta gerencia até o nível operacional. Caso isto não aconteça é provável que o programa não seja implantado com o devido sucesso, afinal a aceitação de todas é importante tanto para a implantação e consolidação do projeto quanto para a sua melhoria e adaptação dos funcionários.

Segundo Rodrigues (2001, p. 101) “são os gerentes de geralmente resistem à implantação do programa”, sendo que se isso ocorre o programa provavelmente não será difundido, e para solucionar este problema seria ideal contratar uma consultoria externa (Marchi, e Silva, 1997). Pode se considerada uma barreira para a implantação o fato de nem todos da organização adotaram o projeto. A dificuldade de a alta direção aderir ou aceitar o projeto de QVT pode ser explicado pelo alto custo do programa ou ate mesmo pela cultura organizacional. No primeiro caso é comum acreditar que um programa desse é dispendioso e surte efeitos somente em empresas de grande porte, mas segundo Marchi e Silva essa visão é equivocada e o custo depende da abrangência do programa. Já no segundo caso o obstáculo encontra-se na cultura radical e enraizada da empresa, que encontrara resistência nas pessoas, o que dificultara a implantação.

É necessário diminuir a distância entre o discurso e a prática quando se trata de qualidade de vida no trabalho. Ter um programa de QVT entre as estratégias da empresa trará benefícios para ambos os lados, tanto colaboradores como líderes, portanto a vontade de implantar um programa desse tipo não pode fazer parte de um modismo, e sim perceber que é um plano organizacional estratégico.

## 2.5. Benefícios do programa de Qualidade de Vida no Trabalho

Com o aumento da competitividade provocada principalmente pela globalização dos mercados, economia mundial, avanços tecnológicos e a Era do Conhecimento ocorreram grandes mudanças as quais as empresas precisam se adaptar rapidamente a fim de acompanhar o mercado, visando melhorar as condições do mesmo, lucratividade, competitividade, qualidade do produto e serviço. Para buscar essa excelência em seus serviços as organizações voltaram à atenção para os funcionários, pois são eles os responsáveis pela produção e pelo serviço. Existe grande preocupação com o comportamento dos funcionários, pois estes podem afetar direta ou indiretamente uma organização.

Visando essa importância concedida aos funcionários da organização os programas de Qualidade de Vida no Trabalho tende a “humanizar a organização no sentido de criar melhorias nas condições e nas relações de trabalho, trazendo como resultado para os trabalhadores melhores condições de trabalho e para as empresas aumento de produtividade” (Rechziegel e Vanalle, 1997, p. 1).

Diante desta afirmação percebe-se que um programa de QVT implantado em uma empresa traria benefícios não só para os funcionários, mas principalmente para a empresa, afinal, os responsáveis por atingir os objetivos propostos pela organização e que trabalham sobre eles constantemente são os colaboradores.

A ausência de um programa de QVT pode vir a ser até prejudicial a empresa, segundo Fernandes (1996, 38-39):

Apesar de toda a badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de Qualidade, etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados a insatisfação no trabalho tem conseqüências que geram um aumento de absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores e, em decorrência na rentabilidade empresarial.

A relação entre a satisfação dos funcionários e a produtividade de uma empresa é nítida e facilmente reconhecida, assim como a influência e o impacto que um programa de Qualidade de Vida tem sobre uma organização. Mesmo que sejam pequenas mudanças relacionadas à qualidade de vida dentro da empresa, as

consequências são positivas e serão percebidas através da melhoria do clima organizacional, satisfação, motivação e saúde do colaboradores, assim como na produtividade da empresa e os resultados finais da organização.

A seguir um quadro que representa os aspectos positivos gerados por um programa de Qualidade de Vida no Trabalho:

| <b>Dimensão Biológica<br/>(18%)</b>  | <b>Dimensão Psicológica (15%)</b>  | <b>Dimensão Social<br/>(18%)</b>   | <b>Dimensão Organizacional (49%)</b>  |
|--|--|--|---|
| <p><b>Redução de doenças/faltas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução no numero de doenças e/ou afastamento</li> <li>- Menor absenteísmo, distanciamento ou diminuição da doença</li> <li>- Menos falta no trabalho.</li> </ul> <p><b>Redução de custos com assistência médica e melhoria no estilo de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ação concreta e determinada para a promoção da saúde</li> <li>- Importância de um estilo de vida mais saudável</li> <li>- Modelos de vida sadia para melhorar o estilo de vida</li> <li>- As empresas estão investindo pesadamente em programas de QVT e estão cuidando do</li> </ul> | <p><b>Melhor satisfação interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários mais satisfeitos</li> </ul> <p>Aumento o grau de satisfação dos funcionários</p> <p><b>Melhoria na auto-estima e/ou imagem dos funcionários e aumento da motivação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior motivação e comprometimento</li> </ul> <p>-Reforça o vínculo dos funcionários</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta o grau de responsabilidade</li> </ul> | <p><b>Empregados mais conscientes e politizados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- As pessoas estão mais conscientes da importância em manter um estilo de vida saudável</li> <li>- População mais questionadora</li> <li>- Novo perfil profissional interessado em sua própria qualidade de vida</li> <li>- Funcionários com maior grau de exigência.</li> </ul> <p><b>Melhoria do clima organizacional (relacionamentos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamentos mais saudáveis, integração dos funcionários.</li> </ul> <p><b>Aumento da preocupação com qualidade de vida</b></p> | <p><b>Aumento da produtividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funcionários saudáveis e satisfeitos produzem mais e melhor</li> <li>- Empregado saudável é produtivo.</li> </ul> <p><b>Aumento da Competitividade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidade para conseguir novos clientes</li> <li>- As empresas que não se modernizam estarão fadadas ao fim de sua existência</li> <li>- Conseguirem melhor vantagem competitiva</li> <li>- Gestão organizacional mais arrojada/ competitiva</li> </ul> <p><b>Imagem da empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing para a empresa</li> <li>- Melhor imagem externa</li> <li>- Os consumidores</li> </ul> |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| bem-estar físico e emocional de seus funcionários. |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas e empresas têm demonstrado interesse crescente pelo tema               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior conscientização sobre QVT</li> </ul> </li> <li>- Muitas ações estão sendo feitas</li> <li>- Preocupação com o bem-estar dos trabalhadores               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grau de receptividade</li> </ul> </li> </ul> | procuram os produtos da empresa cuja identificação com a imagem é positiva <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparecem na mídia, ganham prêmios.</li> </ul> <b>Redução dos custos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redução das perdas de processo e do trabalho</li> </ul> <b>Exigência de qualidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados da empresa</li> <li>- Otimização dos recursos da empresa</li> <li>- Lucratividade</li> <li>- Maiores Resultados</li> <li>- Emprego saudável gera lucro</li> </ul> |
|--|--|---|--|

Quadro 6 – Aspectos positivos gerados pelo programa de QVT  
 Fonte: Limongi-Fraca (2003, p. 138)

A implantação de um programa voltado para a Qualidade de Vida para o trabalho é essencial para que os líderes de uma empresa possam tornar compatíveis os objetivos da organização e os objetivos de seus colaboradores, levando em conta tanto as metas da empresa quanto a qualidade do trabalho e da vida do funcionário. Assim, tanto a empresa quanto os colaboradores poderão alcançar os objetivos propostos.

### 3. METODOLOGIA

De acordo com Andrade (1999, pag. 111) “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Esta monografia pode ser caracterizada como de caráter exploratório, ou seja, uma pesquisa que tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema e tem a intenção de torná-lo mais explícito.

Um trabalho é de natureza exploratória quando envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, pag. 43)

Esse tipo de pesquisa tem como características métodos flexíveis e pouco estruturados, assim é possível analisar diversos aspectos ligados ao tema. A primeira fase do projeto, definida como exploratória procura definir conceitos e identificar informações relevantes ao assunto estudado, utilizando a técnica de pesquisa bibliográfica.

A próxima etapa, caracterizada como estudo de caso tem como objetivo “investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (Vergara, 2005, p. 47), assim será possível descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Esse tipo de abordagem permite que o fenômeno seja estudado em seu estado natural.

#### 3.1. Método de Abordagem do Problema

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa, pois é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências, como comportamentos, este último ligado a um dos objetivos desta pesquisa, que pretende pesquisar quais os fatores ligados a qualidade de vida no trabalho os funcionários de uma empresa julgam serem os mais importantes no seu cotidiano. É necessário utilizar este método, pois a pesquisa deseja

levantar aspectos relevantes voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho, além de obter resultados precisos. Para tanto será utilizada técnicas de pesquisa de levantamento de dados.

### **3.2. Técnicas de Pesquisa Adotada**

O estudo de caso tem como objetivo “investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los” (Vergara, 2005, p. 47), assim será possível descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, ou seja, avaliar a situação atual e identificar quais fatores de Qualidade de Vida no Trabalho os funcionários julgam serem os mais relevante, à luz da teoria.

#### **3.2.1. Pesquisa bibliográfica**

Foram utilizados livros e artigos recorrentes ao assunto a fim de definir os conceitos e modelos teóricos de qualidade de vida no trabalho, as etapas e as barreiras para a implantação do programa na empresa e os benefícios para os funcionários e para a empresa. Foram utilizados principalmente livros que abordam o tema QVT e Gestão de Pessoal, e artigos retirados do Scielo, RAE Eletrônica.

#### **3.2.2. Pesquisa documental**

Foi utilizada com a finalidade de obter informações sobre a empresa pesquisada (Hedge Assessoria e Consultoria Ltda.), como porte, área de atuação, expansão, como eles aplicam qualidade de vida no trabalho, entre outras coisas. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (2002), tem a vantagem de fornecer inúmeros dados precisos. Serão investigados os documentos arquivados na organização como os relatórios da empresa e o regulamento da mesma.



### 3.2.3. Levantamento: descrição do instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa utilizado pode ser caracterizado por um questionário que deseja identificar fatores relacionados à qualidade de vida no trabalho, como opiniões sobre as condições de trabalho, saúde, compensação, relação chefe subordinado, organização do trabalho, imagem da empresa e comunicação, além de como ele se sente dentro da organização. De acordo com Gil (2002, p. 50) “basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para (...) obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Esta pesquisa foi realizada em um universo de 26 colaboradores, porém a pesquisa restringiu-se a uma amostra de 20 funcionários. A escolha da amostra levou em conta o cargo que o funcionário ocupa na empresa: era necessário ser um funcionário de linha, ou seja, atender diretamente (atendimento presencial) ou indiretamente o público (atendimento por telefone). Dos 20 questionários entregues na empresa, apenas 19 foram devolvidos respondidos.

Os questionários aplicados na empresa são compostos por 41 questões divididas em dez blocos: posicionamento pessoal sobre QVT na empresa, condições de trabalho, saúde, moral, compensação, participação, comunicação, imagem da empresa, relação chefe-subordinado e organização do trabalho. Em cada bloco são apresentadas quatro ou cinco variáveis para mensuração, contemplando 41 variáveis no total, como demonstrado no quadro 7: variáveis do questionário aplicado.

O nível de satisfação dos funcionários em relação aos elementos abordados será mensurado por uma escala de satisfação de sete pontos, onde 1 corresponde a ao nível “muito insatisfeito” e 7 “bastante satisfeito”. Entre os dois conceitos há outras opções: insatisfeito, levemente insatisfeito, neutro, levemente satisfeito e satisfeito. O questionário foi retirado do livro Qualidade de Vida no Trabalho – Como Medir Para Melhorar (1996, p. 112 – 115) e autoria de Eda Fernandes.

| <b>BLOCOS DE PERGUNTAS</b>                         | <b>VARIÁVEL</b>   |
|--|---|
| <b>Posicionamento pessoal sobre QVT na empresa</b> | QVT Global  |
| <b>Condições de Trabalho</b>                       | Limpeza, Arrumação, Segurança, Insalubridade  |
| <b>Saúde</b>                                       | Assistência aos funcionários, Assistência familiar, Educação/ Conscientização, Saúde ocupacional  |
| <b>Moral</b>                                       | Identidade da tarefa, Reações interpessoais, Reconhecimento/ Feedback, Orientação para pessoas, Garantia de emprego                             |
| <b>Compensação</b>                                 | Salários (equidade interna), Salários (equidade externa), Salário variável (bônus, participação por resultados), Benefícios RI, Benefícios (RE) |
| <b>Participação</b>                                | Criatividade, Expressão pessoal, Repercussão de idéias dadas, Programas de participação, Capacitação  |
| <b>Comunicação</b>                                 | Conhecimento metas, Fluxo de informações (Top-Down), Fluxo de informações (mesmo nível), Veículos formais                                       |
| <b>Imagem da Empresa</b>                           | Identificação com a empresa, Imagem interna, Imagem externa, Responsabilidade comunitária, Enfoque no cliente                                   |
| <b>Relação Chefe-Subordinado</b>                   | Apoio sócio-emocional, Orientação técnica, Igualdade de tratamento, Gerenciamento pelo exemplo  |
| <b>Organização do Trabalho</b>                     | Inovações/ Métodos/ Processos, Grupos de Trabalho, Variedade de Tarefas, Ritmo de Trabalho  |

Quadro 7: Variáveis do Questionário aplicado

Fonte: Eda Fernandes (1996, p. 112-115)

### 3.2.4 Procedimento Analítico

A análise dos 19 questionários aplicados na empresa foi feita utilizando o programa de estatística SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Utilizando as 41 variáveis presentes nos questionários respondidos pelos funcionários, obteve-se um modelo explicativo da satisfação do funcionário na empresa.

O modelo foi obtido por regressão linear, método *stepwise*, com 95% de grau de confiança. O método *stepwise* corrige eventuais ocorrências de multicolinearidade entre as variáveis do modelo. Considerando que a satisfação geral é formada por diversos

fatores, poder-se-ia supor que houvesse interferência dos valores entre as variáveis para formar a nota final.

As respostas do motivo de satisfação de 19 funcionários foram organizadas para explicar a nota de satisfação geral. O objetivo da regressão foi o de identificar os fatores mais influentes para explicar a satisfação.

### **3.3. O estudo de caso**

A empresa de cobrança na qual a pesquisa foi baseada chama-se Hedge Assessoria e Consultoria Ltda. Foi fundada em Brasília no dia 13 de março de 1997 e atua na área de recuperação extrajudicial de créditos, cuja característica de ação é baseada na remuneração por sucesso no esforço de cobrança de créditos dos clientes junto à sociedade em geral.

Para atender as diversas possibilidades que a atividade de cobrança propõe a empresa desenvolveu expertise na integração de ações que são executadas em forma de parcerias para cada projeto específico. Com parceiros estabelecidos em quase todo o território nacional, a Hedge Assessoria e Consultoria Ltda. trabalha gerenciando cobrança judicial e também extrajudicial. A empresa possui parcerias que permitem que ela atue em até 4000 municípios brasileiros, através de 108 franquias estabelecidas por empresas parceiras.

Ela pode ser caracterizada como na área de serviço e cobrança e é uma empresa de pequeno porte que trabalha com 26 colaboradores em diversas áreas, porém os questionários foram direcionados para os funcionários que trabalham especificamente na área de cobrança e atendimento ao público.

Os colaboradores e os gestores da empresa privada que acompanham as mudanças organizacionais sabem que para ter estabilidade no mercado é preciso alcançar um nível de competitividade que supra as exigências do mesmo, pois a competição está cada dia mais forte e presente no cotidiano das organizações. Para alcançar suas metas é preciso perceber que os seus clientes internos são o maior recurso que possuem, pois dependem deles para alcançarem seus objetivos, logo, a busca por novos clientes não começa no mercado externo e sim no interno, através da

motivação e incentivos, como por exemplo, um programa de QVT que procura ir além dos limites da organização e tratar a qualidade de vida no trabalho como um conjunto de características que têm o intuito de aumentar o bem-estar de todos em uma empresa.

Por fim, a empresa pesquisada não possui nenhum programa concreto de Qualidade de Vida no Trabalho atualmente, proporciona aos funcionários apenas o que lhe é de direito. Ao longo do trabalho percebe-se a importância e os benefícios de um programa que valorize os colaboradores de uma organização, algo que pode ser visto como um investimento e não um custo, portanto este trabalho preocupou-se em iniciar um projeto de implantação de QVT identificando quais os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho os funcionários da empresa Hedge Assessoria e Consultoria Ltda. julgam serem importantes.

#### 4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Foi feita uma análise estatística para solucionar o objetivo geral desta monografia, citado na página oito como: identificar quais fatores de Qualidade de Vida no Trabalho os funcionários de uma empresa de cobrança julgam serem os mais relevantes. O resultado obtido do modelo foi significativo, com coeficiente de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado) de 0,972 e estatística F de 325,4. Os dois fatores encontrados que são responsáveis por 97,2% da variação satisfação do funcionário da empresa são Equidade Interna e Arrumação.

O primeiro item que explica a satisfação do colaborador na empresa aborda as condições físicas do ambiente em que os mesmos executam suas tarefas, já o segundo item explorou o grau de satisfação dos funcionários quanto às práticas de remuneração na empresa.

O Quadro 8 e o Quadro 9 mostram o resultado alcançado pela regressão linear, método *stepwise* obtida utilizando o programa SPSS. As respostas dos 19 questionários distribuídos na empresa, em que cada funcionário classificou as 41 variáveis entre “bastante satisfeitos” e “bastante insatisfeitos”, em escala entre 1 e 7, foram organizadas para explicar a nota da satisfação geral. Logo o questionário tabulado utilizando o programa SPSS foi responsável por identificar os fatores mais influentes, a fim de explicar a satisfação dos colaboradores da empresa em questão.

| Model | R                  | Coeficiente de determinação $R^2$ | $R^2$ ajustado |
|-------|--------------------|-----------------------------------|----------------|
| 1     | 0,984 <sup>a</sup> | 0,968                             | 0,966          |
| 2     | 0,987 <sup>c</sup> | 0,975                             | 0,908          |

Quadro 8 – Síntese do Modelo (adaptado).

| Modelo             | Coeficiente não padronizados |             | t      | Sig. |
|--------------------|------------------------------|-------------|--------|------|
|                    | B                            | Erro padrão |        |      |
| 1 Equidade Interna | 1,097                        | 0,47        | 23,203 | 0    |
| 2 Equidade interna | 0,803                        | 0,72        | 5,584  | 0    |
| Arrumação          | 0,253                        | 0,277       | 2,146  | 0,47 |

Quadro 9: Coeficientes<sup>a,b</sup> (adaptado)

a) Variável dependente: QVT GLOBAL

b) Regressão linear através da Origem

O modelo explicativo da satisfação dos funcionários é dado a seguir, onde “E” significa equidade interna, “A” arrumação e “S” satisfação:

$$S = 0,803E + 0,253A$$

(0,000) (0,047)

Cabe citar que os dois itens responsáveis pela maior parte da satisfação do colaborador na empresa encontram-se nos dois primeiros critérios no Modelo de Walton, citado na página 22 (vinte e dois) e utilizado como o principal modelo para nortear esta pesquisa, por se mostrar amplo quanto aos conceitos necessários. Entretanto, aparecem também no Modelo de Westley, onde os itens Equidade Interna e Local de Trabalho são caracterizados como um problema de natureza econômica.

| CRITÉRIOS                       | INDICADORES DE QVT   |
|---------------------------------|--|
| 1- COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA | Equidade interna e externa<br>justiça na compensação<br>partilha dos ganhos de produtividade<br>proporcionalidade entre salários |
| 2- CONDIÇÕES DE TRABALHO        | Jornada de trabalho razoável<br>ambiente físico seguro e saudável  |

Quadro 10: Recorte do Modelo de Walton para Qualidade de Vida no Trabalho  
Fonte: Walton *apud* Fernandes (1996, p. 48)

Esta pesquisa foi realizada levando em conta outro aspecto ligado a Qualidade de Vida no Trabalho e citado na página 24 (vinte e quatro) deste trabalho: o alto custo de implantação de um programa deste tipo, uma barreira para a aceitação e implantação do programa. Porém como citado por Marchi e Silva o custo de tal projeto depende da abrangência do mesmo, e por se tratar de uma empresa de pequeno porte é importante que a abrangência da implantação esteja de acordo com o orçamento da empresa, a necessidade e a capacidade da mesma quanto a um projeto deste porte.

É importante adicionar que, de forma geral, a maioria das Organizações desejam resultados em curto prazo, se não imediato, após a implantação de um programa de QVT, e deste modo acabem esquecendo os investimentos de médio e longo prazo. Este programa requer planejamento e etapas a serem seguidas para que ele seja efetivo em uma organização. Além disso, como citado na página 25 a última fase da implantação determina que a empresa avalie e julgue o projeto e sua adaptação e efetividade na empresa, para assim reconhecer erros, gargalos que poderão ser aperfeiçoados (Eda Fernandes, 1996), afirmando assim a preocupação e o tempo que o projeto requer.

Logo, o resultado desta pesquisa auxiliou a empresa a traçar quais os principais fatores que estão atrelados a satisfação do colaborador de sua empresa, assim, será possível focar o trabalho principalmente nos fatores de Qualidade de Vida no Trabalho mais influentes para explicar a satisfação do funcionário, afinal esses 2 (dois) aspectos representam 97,2% da satisfação dos funcionários diante de 41 outras variáveis apresentadas no questionário.

Os resultados obtidos nesta pesquisa podem ser classificados como uma das etapas para a implantação de um projeto ligado a Qualidade de Vida no Trabalho, mais especificamente, a primeira etapa: sensibilização, que trata de um levantamento a respeito da atual situação na empresa quanto a QVT, condições de trabalho e meios viáveis de melhorar essas condições. A terceira etapa, o diagnóstico, foi parcialmente respondida, pois analisa a percepção dos colaboradores em relação às condições de trabalho oferecidas a eles, porém a presente pesquisa não aborda dados técnicos da empresa.

Segundo o conceito de Guimarães (1998) QVT não pode ser entendido como algo restrito, que cuida apenas da assepsia ambiental ou da engenharia de segurança. Qualidade de vida no trabalho precisa abranger toda a organização e principalmente as necessidades de benefícios dos funcionários, como, por exemplo, equidade interna e arrumação do espaço físico, os resultados obtidos na pesquisa.

Por fim, cabe ressaltar, que um programa de QVT implantado em uma empresa ocasiona benefícios tanto para os funcionários quanto para a empresa. Mesmo que sejam pequenas mudanças visando Qualidade de Vida no Trabalho as conseqüências são positivas e serão notadas no cotidiano tanto dos funcionários através da satisfação, motivação e saúde quanto na própria organização, através da produtividade e resultados finais.



## 5. CONCLUSÃO

Pela pesquisa foi possível estabelecer quais os fatores que se aprimorados e focalizados, trariam mais satisfação ao funcionário, o que impediu que a empresa adotasse um programa de Qualidade de Vida no Trabalho abrangendo uma série de variáveis que não trariam mudanças significativas para a organização e comprometendo o seu orçamento.

O objetivo específico desta pesquisa foi respondido de modo satisfatório através do modelo desenvolvido na análise e interpretação de dados na página 33, onde foram identificados os dois fatores de Qualidade de Vida no Trabalho que os funcionários de uma empresa de cobrança julgam serem os mais relevantes: Equidade Interna e Arrumação.

Inicialmente, a pesquisa pretendia avaliar as 41 variáveis propostas no questionário aplicado na empresa, e determinar com quais os funcionários estavam satisfeitos e com quais estavam insatisfeitos. Ao longo da pesquisa, percebeu-se que seria fundamental que o colaborador estivesse satisfeito com variáveis que realmente beneficiaria o seu cotidiano e não com todas as 41 variáveis propostas. Por exemplo, um funcionário que não família residente em Brasília não seria beneficiado caso a empresa resolvesse investir em Assistência Familiar, mesmo que esse tenha sido um critério com resultado negativo na primeira tentativa de pesquisa. É necessário valorizar a necessidade do benefício dos colaboradores de uma organização e caso a empresa tivesse aprimorado a Assistência Familiar, o mesmo funcionário ainda sim não estaria satisfeito. Logo, foi fundamental ter mudado a maneira de finalizar o trabalho e mostrar os resultados.

A organização precisa estar preparada para equilibrar dois aspectos fundamentais atualmente: à necessidade de colaboradores saudáveis, motivados e preparados para o atual mercado altamente competitivo e o segundo aspecto é a capacidade que a empresa precisa desenvolver para lidar com a demanda de seus clientes internos em relação a uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho.

Portanto, conclui-se que o programa de QVT proporciona tanto ao individuo quanto a organização diversos benefícios, como: motivação, estabilidade, resistência ao estresse e doenças ocupacionais, colaboradores saudáveis, menos acidentes,

absenteísmo, menor custo e mais produtividade devido a otimização do potencial humano (DE MARCHI e SILVA, 1997), porém para que isso ocorra é necessário estabelecer estratégias e etapas para uma implantação eficaz e manutenção deste programa, visando melhoramentos para ambos os lados, tanto colaboradores como a organização.

Para Eda Fernandes “é preciso criar uma corrente de satisfação e envolvimento para a participação e o comprometimento de todos os que possam de alguma forma, orientar os seus esforços em direção as metas de Qualidade”. (1996, p. 104) Logo essa pesquisa faz-se necessária do ponto de vista a identificar quais os fatores mais satisfazem os funcionários.

Mesmo que a presente monografia não revele se os funcionários da empresa Hedge Assessoria e Consultoria Ltda. estão satisfeitos ou não com a Equidade Interna ou Arrumação sugere-se que líderes da empresa façam pesquisas específicas nessas duas áreas a fim de reconhecer gargalos ou vantagens e assim abrangendo o projeto apenas o necessário no que diz respeito à satisfação dos colaboradores. Essa sugestão beneficia os funcionários que terão as suas principais necessidades atendidas e otimizadas e também favorece a própria organização quanto à segurança de investimento em um projeto estudado previamente.

Os objetivos específicos desta monografia foram alcançados completamente. Ao longo do trabalho foram definidos conceitos, modelos teóricos, aplicação, barreiras e benefícios de QVT; identificados os fatores de Qualidade de Vida no Trabalho que os funcionários de uma empresa de cobrança julgam serem os mais relevantes; e a situação foi avaliada a luz da teoria.

O tempo pode ser caracterizado como uma limitação para a realização de uma pesquisa mais abrangente, onde a visão e percepção de QVT dos líderes da empresa seriam introduzidas e analisadas, assim como a dos colaboradores.

Sugere-se que outros trabalhos e pesquisas sejam realizados na mesma empresa, principalmente com os gerentes e líderes, a fim de detectar interesse quanto a um programa de QVT e adesão dos mesmos, assim como a estrutura da empresa e a sua capacidade de promover um programa como esse, seguindo as cinco etapas básicas para a implantação do programa sugeridas na páginas 23 e 24 desta monografia.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida, **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 1999.

COSTA, Regina Célia Melgaço Malta, MORAES Lúcio Flávio Renault de, SANT'ANNA, **Qualidade de Vida no Trabalho**: Uma análise em unidades de ensino básico. EnANPAD, Florianópolis-SC, set. 2000.

DE MARCHI, Dr. Ricardo & SILVA, Dr. Marco Aurélio Dias da, **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. Ed. Best Seller, 1997.

DEUS, Daniella Pereira de. MENDONÇA, Helenides . **Qualidade de Vida no Trabalho**: avanços teóricos e perspectivas empíricas. In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2006, Brasília. v. 1. p. 1-2.

FERNANDES, Eda, **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar**. Salvador-BA: Ed. Casa da Qualidade, 1996.

FIORELLI, José Osmir, **Psicologia para administradores**: Integrando teoria e prática. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Qualidade de Vida no Trabalho**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

---

**Qualidade de vida no trabalho – QVT**. São Paulo/SP. Editora Atlas S.A, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Método e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Qualidade de vida no trabalho e introdução de inovações tecnológicas**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, ano 1, ago 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Industrial**. 4ª Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

PEDROSO, Bruno; SILVA, K. A.; PILATTI, Luiz Alberto. **Construção de um instrumento de avaliação da qualidade de vida no trabalho a partir da estrutura hodierna da sociedade brasileira**: apresentação de um projeto. In: Congresso Internacional de Administração - ADM 2009, 2009, Ponta Grossa. Anais, 2009. p. 1-12.

ROBBINS, S.P. (1999). **Comportamento Organizacional**. 8ª ed., Rio de Janeiro: LTC.

RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho, **QVT**. Petrópolis – RJ: Ed. Vozes, 2001.

SUCESSO, Edina de Paula Bom (1998). **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora.

VANALLE, R. M. ; RECHZIEGEL, W. **Qualidade de Vida no Trabalho e a Gestão da Qualidade Total**. In: XVIII ENEGEP e IV International Congress of Industrial Engineering, 1998, Niterói. Anais do XVIII ENEGEP e IV International Congress of Industrial Engineering, 1997.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução, Perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, n. 1, janeiro/ março 2001.

VERGARA, Sylvia Constant, **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª Edição. São Paulo. Ed. Atlas, 2005.

VIEIRA, Débora Feijó V. B. e HANASHIRO, Darcy Mitiko M. **Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho**. Revista Gaucha de Enfermagem, Porto Alegre, v.11, n.2 p. 41-46, 1990.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

## ANEXO A

### PESQUISA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Este questionário objetiva identificar fatores relacionados à Qualidade de Vida dos empregados, em seu ambiente de trabalho, diagnosticando e oferecendo possíveis sugestões para a manutenção e otimização de sua saúde física e emocional.

O questionário a seguir é composto por 41 questões divididas em dez blocos abrangendo questões relativas à satisfação e bem-estar funcional, ao ambiente e organização do trabalho.

Os dados obtidos são confidenciais, sendo utilizados para elaboração de relatório final. A identidade do funcionário será preservada.

**LEIA COM ATENÇÃO AS QUESTÕES A BAIXO E MARQUE UMA DAS PONTUAÇÕES DE ACORDO COM A SEGUINTE ESCALA:**

| 7                   | 6          | 5                    | 4      | 3                      | 2            | 1                  |
|---------------------|------------|----------------------|--------|------------------------|--------------|--------------------|
| Bastante Satisfeito | Satisfeito | Levemente Satisfeito | Neutro | Levemente Insatisfeito | Insatisfeito | Muito Insatisfeito |

#### **BLOCO 1 – Posicionamento Pessoal Sobre QVT na Empresa**

Determinar a percepção do funcionário sobre sua qualidade de vida global na empresa

|    | Variável   | Nível         |
|----|------------|---------------|
| 01 | QVT Global | 1 2 3 4 5 6 7 |

#### **BLOCO 2 – Condições de Trabalho**

Explorar a satisfação com as condições ambientais físicas em que os trabalhadores executam suas funções.

|    | Variável      | Nível         |
|----|---------------|---------------|
| 02 | Limpeza       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 03 | Arrumação     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 04 | Segurança     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 05 | Insalubridade | 1 2 3 4 5 6 7 |

**BLOCO 3 – Saúde**

Explorar a satisfação com as ações da empresa quanto a saúde (preventiva e curativa)

|    | Variável                    | Nível         |
|----|-----------------------------|---------------|
| 06 | Assistências a funcionários | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 07 | Assistência Familiar        | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 08 | Educação/ Conscientização   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 09 | Saúde Ocupacional           | 1 2 3 4 5 6 7 |

**BLOCO 4 – Moral**

Explorar a efetividade das ações e condições psicossociais empreendidas pela empresa através de seu reflexo no nível de motivação e moral do pessoal

|    | Variável                | Nível         |
|----|-------------------------|---------------|
| 10 | Identidade da Tarefa    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11 | Reações Interpessoais   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 12 | Reconhecimento-Feedback | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13 | Orientação para pessoas | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14 | Garantia de Emprego     | 1 2 3 4 5 6 7 |

**BLOCO 5 – Compensação**

Explorar o grau de satisfação das pessoas em relação a práticas e políticas de remuneração da empresa

|    | Variável                                      | Nível         |
|----|---|---------------|
| 15 | Salários (equidade interna)                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16 | Salários (equidade externa)                   | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17 | Salário Variável (participação em resultados) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 18 | Benefícios oferecidos pela empresa            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 19 | Benefícios comparados com outra empresa       | 1 2 3 4 5 6 7 |

**BLOCO 6 – Participação**

Explorar o nível de aceitação e engajamento nas ações empreendidas, a fim de gerar as condições para a participação de todos

|    | Variável                  | Nível         |
|----|---------------------------|---------------|
| 20 | Criatividade              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 21 | Expressão Pessoal         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 22 | Repercussão de idéias     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 23 | Programas de Participação | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 24 | Capacitação               | 1 2 3 4 5 6 7 |

### BLOCO 7 – Comunicação

Explorar o nível de eficácia do processo de comunicação na empresa em todas as direções

|    | Variável   | Nível         |
|----|--|---------------|
| 25 | Conhecimento/ Metas  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 26 | Fluxo de informações da administração para os funcionários | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 27 | Fluxo de informações entre os funcionários e supervisores  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 28 | Veículos Formais   | 1 2 3 4 5 6 7 |

### BLOCO 8 – Imagem da Empresa

Explorar a percepção da imagem da empresa pelas pessoas, e a focalização no cliente

|    | Variável                     | Nível         |
|----|------------------------------|---------------|
| 29 | Identificação com a empresa  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 30 | Imagem Interna               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 31 | Imagem Externa               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 32 | Responsabilidade Comunitária | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 33 | Enfoque no Cliente           | 1 2 3 4 5 6 7 |

### BLOCO 9 – Relação Chefe-Subordinado

|    | Variável                   | Nível         |
|----|----------------------------|---------------|
| 34 | Apoio sócio-emocional      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 35 | Orientação Técnica         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 36 | Igualdade de Tratamento    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 37 | Gerenciamento pelo exemplo | 1 2 3 4 5 6 7 |

### BLOCO 10 – Organização do Trabalho

Explorar qual é a percepção dos funcionários quanto as novas formas de trabalho e sua organização

|    | Variável                      | Nível         |
|----|-------------------------------|---------------|
| 38 | Inovacoes/ Metodos/ Processos | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 39 | Grupos de Trabalho            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 40 | Variedade de Tarefas          | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 41 | Ritmo de Trabalho             | 1 2 3 4 5 6 7 |

**AGRADEÇO A SUA COLABORACAO, SEM A QUAL NÃO SERIA POSSÍVEL A REALIZAÇÃO DESTA PESQUISA**